

★ 成功经理人工作手册（服务业系列）



酒店营销经理 成长同步指引

时代华商管理培训中心◎策划
朱专法◎主编



作为一本职业经理人的自修工具书，它将一步一步带领你、教会你、指引你，助你学会管理，走向成功。作为经理人，在管理自己的部门、团队时，要讲究工作方法、技巧，做好笔记，并定期检视。

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得

广东省出版集团
广东经济出版社

★成功经理人工作手册（服务业系列）



酒店营销经理

成长同步指引

常州大学图书馆
藏书章

时代华商管理培训中心◎策划
朱专法◎主编



作为一本职业经理人的自修工具书，它将一步一步带领你、教会你、指引你，助你学会管理，走向成功。作为经理人，在管理自己的部门、团队时，要讲究工作方法、技巧，做好笔记，并定期检视。

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店营销经理成长同步指引 / 时代华商管理培训中心策划,
朱专法主编. —广州: 广东经济出版社, 2012. 8

(成功经理人工作手册. 服务业系列)

ISBN 978—7—5454—1406—6

I. ①酒… II. ①时…②朱… III. ①饭店—市场营销
IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 166281 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	14.5
字数	260 000 字
版次	2012 年 8 月第 1 版
印次	2012 年 8 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1406—6
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

酒店经理是酒店的骨干，承担着承上启下、上传下达的重任。但是，管理工作并不是那么好做，不论是大事、小事、急事，还是上司的事、下属的事、客人的事等，每件事都不省心。酒店经理如果工作做得好，就能有力保障并促进酒店的正常运营和稳健发展，自己也会得到上司的赞赏和下属的尊重；如果工作没有做好，就会给酒店的正常运营带来阻力，自己也会变成“三明治”，两头受气。

酒店经理如果没有扎实的管理基础，要想做得让上司赞赏、下属满意，并不是容易的事。据统计显示，目前，80%的酒店经理都非管理科班出身，也没有接受过较为系统的管理知识和技能教育培训。很多人并没有真正地掌握管理技能、管理工具和工作方法，并且在整个管理执行过程中常常缺乏规范性和创造性。

怎么办？他们只有在工作的过程中，边学习边提升自己，通过提升自己的管理技能，获取最大的报酬和职务提升的机会。由于酒店经理工作任务重，99%以上的酒店经理不能脱离工作岗位专注于学习。基于此，我们在了解酒店经理需求的基础上，编写了一套浅显易懂，并能独立做笔记，同时不需要脱产学习的管理实用图书，以供酒店经理学习和使用。

“成功经理人工作手册”丛书设置了客房经理、前厅经理、营销经理、餐饮经理、财务经理、酒店店长六个岗位。本丛书根据《旅游饭店星级的划分与评定》（GB/T14308-2010）编写而成，在传统的酒店管理基础上，融入了绿色设计、清洁生产、节能减排、绿色消费的理念，增



加了突发事件应急处置能力、突发事件的应急预案作为星级饭店的必备条件，强化安全管理要求，引导特色经营等内容。

“成功经理人工作手册”丛书针对经理们只能边工作边学习的特点，将学习时间周期设定为半年，每个月又划分为四周，每周有一个学习的主题。读者可以按书本的顺序按部就班地一周接一周、一个主题接一个主题地往下阅读，也可以根据自己的需要自由地拣选某一周、某一主题进行阅读。“好记性不如烂笔头”，边学边记，勤动脑，多动手，把每天的所见所闻和书中的知识结合起来，理论联系实际，才能成为一名优秀的、出色的管理者。因此，为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于读者各方面能力的提升。

“成功经理人工作手册”丛书适用于酒店一线管理人员，如酒店经理、主管、领班，新入职的大中专学生，管理培训机构，职业管理院校的学生等阅读参考，也可作为酒店管理人员的手边工具书使用。

“成功经理人工作手册”丛书由时代华商管理中心策划，留日学者、旅游学博士朱专法教授主持编写，参与机构有厚德集团、天一宫名人会馆、天一宫·五指山名人国际酒店、京都黄河酒店管理（投资）集团公司、凯悦莱温泉度假酒店、上海宾馆、四川大酒店、山西大学、山西大学商务学院、山西省旅游饭店经理联谊会，以及荣潇、单东风、杨宏伟、薛文生、赖娇珠、段青民等专家和酒店一线管理人员，全书最后由滕宝红统稿、审核完成。

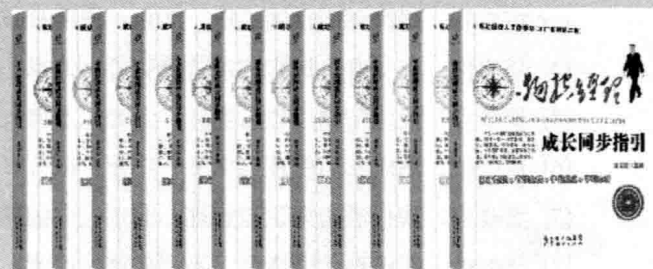
成功经理人工作手册（服务业·制造业1~20册）



- ◆酒店餐饮经理成长同步指引
- ◆酒店客房经理成长同步指引
- ◆酒店前厅经理成长同步指引
- ◆酒店财务经理成长同步指引

- ◆酒店营销经理成长同步指引
- ◆连锁酒店店长成长同步指引
- ◆商场（超市）店长成长同步指引
- ◆物业公司经理成长同步指引

- ◆人力资源经理成长同步指引
- ◆生产经理成长同步指引
- ◆品质经理成长同步指引
- ◆采购经理成长同步指引
- ◆行政经理成长同步指引
- ◆仓库主管成长同步指引
- ◆物控经理成长同步指引
- ◆财务经理成长同步指引
- ◆外贸经理成长同步指引
- ◆销售经理成长同步指引
- ◆客服经理成长同步指引
- ◆技术经理成长同步指引



成功经理人365天管理笔记（服务业·制造业1~20册）

“成功经理人365天管理笔记”采用“一日管理+一周管理+月度管理+季度管理+年度管理”编写风格，图文并茂、形式活泼。内容阅读采用PDCA循环法，通过时间安排、工作重点、管理方法、管理心得四个部分为一个完整循环的学习方式进行导读。



- ◆生产经理365天管理笔记
- ◆品质经理365天管理笔记
- ◆采购经理365天管理笔记
- ◆行政经理365天管理笔记
- ◆人力资源经理365天管理笔记
- ◆仓库主管365天管理笔记

- ◆安全主任365天管理笔记
- ◆客服经理365天管理笔记
- ◆销售经理365天管理笔记
- ◆财务经理365天管理笔记
- ◆物控经理365天管理笔记
- ◆班组长365天管理笔记

- ◆酒店餐饮经理365天管理笔记
- ◆酒店客房经理365天管理笔记
- ◆酒店前厅经理365天管理笔记
- ◆酒店财务经理365天管理笔记

- ◆酒店营销经理365天管理笔记
- ◆连锁酒店店长365天管理笔记
- ◆商场（超市）店长365天管理笔记
- ◆物业公司经理365天管理笔记



目录

第一个月 进入角色

第一周 为什么是我.....	2
☞ 酒店营销经理的条件.....	2
☞ 酒店营销经理的职责.....	4
☞ 酒店营销经理的权力.....	6
第二周 认识酒店品牌营销.....	8
☞ 酒店品牌类型.....	8
☞ 酒店品牌策划.....	9
☞ 酒店品牌建设.....	10
☞ 酒店品牌忠诚维护.....	11

第三周 认识我的部门.....	14
☞ 酒店营销部职责.....	14
☞ 酒店营销部在酒店的地位.....	15
☞ 酒店营销部与其他部门的关系.....	15
第四周 我与我的团队.....	18
☞ 酒店营销经理下属构成.....	18
☞ 酒店营销部职位设置.....	19
☞ 酒店营销部各岗位职位说明.....	19

第二个月 我的工作是管理

第一周 下达指令与汇报工作.....	24
☞ 汇报工作与听取汇报.....	24
☞ 下达指令.....	25
第二周 主持会议与参加会议.....	29
☞ 会议的种类.....	29
☞ 主持会议的技巧.....	29
☞ 参加会议的技巧.....	30



第三周 沟通，架起成功的桥梁..... 34

- ☞ 沟通的方式..... 34
- ☞ 沟通是双向的过程..... 35
- ☞ 沟通的7C原则..... 36
- ☞ 沟通的技巧..... 37
- ☞ 管理沟通的要领..... 38
- ☞ 现在开始提升沟通能力..... 41

第四周 赢得下属，等于成功..... 45

- ☞ 我是哪一类型的管理者..... 45
- ☞ 掌握下属..... 46
- ☞ 激励下属..... 48

第三个月 酒店市场营销规划

第一周 酒店市场调查与营销市场分析..... 52

- ☞ 为什么要进行市场调查..... 52
- ☞ 酒店市场调查优先顺序..... 53
- ☞ 老客户追踪调查..... 53
- ☞ 本地市场调查..... 55

- ☞ 全国性市场调查..... 56
- ☞ 酒店的供应商..... 56
- ☞ 市场调查报告书..... 57
- ☞ 酒店营销市场分析..... 57

第二周 酒店营销组合设计与调整..... 63

- ☞ 酒店产品组合设计与调整..... 63
- ☞ 酒店价格组合设计与调整..... 65
- ☞ 酒店销售渠道组合设计与调整..... 68
- ☞ 酒店促销组合设计与调整..... 69

第三周 酒店营销预算编制..... 71

- ☞ 营销预算的组成..... 71
- ☞ 酒店营销预算的格式..... 72
- ☞ 营销预算的编制方法..... 76
- ☞ 编制营销预算考虑因素..... 78
- ☞ 运营中偏差的纠正..... 79

第四周 制订酒店营销计划..... 81

- ☞ 酒店营销计划的内容..... 81
- ☞ 酒店市场营销计划制订步骤..... 83



☞ 酒店营销计划的分解.....	86
☞ 营销计划的动态调整	86

第四个月 灵活运用营销方式

第一周 广告营销.....	90
☞ 认识广告营销.....	90
☞ 酒店广告预算.....	92
第二周 网络营销.....	99
☞ 酒店网站营销.....	99
☞ 搜索引擎营销.....	101
☞ 博客营销.....	102
☞ 微博营销.....	104
☞ 病毒式营销.....	105
☞ 电子邮件营销.....	107
☞ 团购营销.....	108
第三周 人员销售.....	110
☞ 客户拜访.....	110

☞ 电话推销.....	113
-------------	-----

第四周 新型营销方式..... 119

☞ 主题营销	119
☞ 分时营销.....	120
☞ 绿色营销.....	120

第五个月 酒店产品营销及客户管理

第一周 酒店客房营销.....	124
☞ 商务客户营销.....	124
☞ 酒店会议客户营销.....	126
☞ 酒店长住客户客房营销.....	128
☞ 酒店旅行社客户客房营销.....	130
☞ 酒店客房订房控制.....	132
第二周 酒店宴会营销.....	135
☞ 制订宴会营销工作规程.....	135
☞ 宴会服务质量控制.....	145
☞ 年终团拜及春酒促销.....	146



☞ 中式及西式情人节促销.....	147
☞ 母亲节及父亲节促销.....	147
☞ 儿童节促销.....	147
☞ 端午节促销.....	149
☞ 谢师宴促销.....	149
☞ 中秋促销活动.....	150
☞ 圣诞节促销.....	152
☞ 除夕年夜饭.....	153
☞ 火锅宴会促销.....	153
第三周 酒店会议营销.....	156
☞ 为什么要进行会议市场营销.....	156
☞ 会议市场目标.....	157
☞ 会议市场经营要求.....	160
☞ 会议市场营销的策略.....	162
☞ 会议营销实际操作步骤.....	162
第四周 酒店客户管理.....	166
☞ 客户需求性质管理.....	166
☞ 客户需求量管理.....	170

☞ 客史档案的建立与管理.....	173
☞ 酒店大客户管理.....	175
☞ 酒店客户满意度调查.....	176

第六个月 酒店营销团队管理

第一周 创建营销团队.....	180
☞ 如何招聘与筛选人才.....	180
☞ 加强对新人的培养与教育.....	182
☞ 中途接管团队如何进入状态.....	186
☞ 如何改造落后的营销团队.....	187
第二周 营销代表的行动管理.....	192
☞ 运用表单来管理.....	192
☞ 时间分配管理.....	197
☞ 运用营销例会来管理.....	198
☞ 随访观察.....	200
☞ 述职谈话.....	201
☞ 行动管理应起到的作用.....	201



第三周 将营销代表激励成超人.....	204
☞ 销售团队中的常见问题.....	204
☞ 什么是激励.....	205
☞ 营销经理激励员工的原则.....	205
☞ 营销经理有效的激励方法.....	206
第四周 提升营销团队的业绩.....	209
☞ 制定销售目标.....	209
☞ 灵活运用业绩提升的理论.....	210
☞ 销售业绩提升的执行要领.....	211
☞ 销售业绩提升的控制.....	213
☞ 业绩提升的有效反馈.....	214
☞ 开展销售绩效考评.....	215
参考文献.....	219

第一个月 进入角色



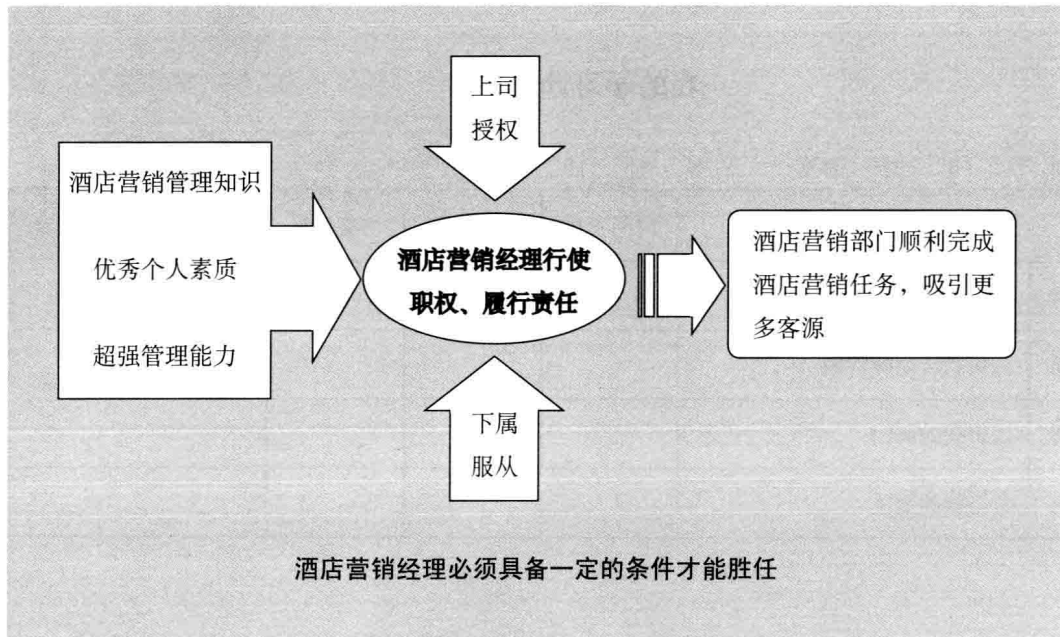
我的学习计划

学习期间： 年 月 日至 年 月 日

学习内容		时间安排	期望目标	可能目标	未达目标的改进措施
第一周	为什么是我				
第二周	认识酒店品牌营销				
第三周	认识我的部门				
第四周	我与我的团队				
备注：					



第一周 为什么是我



为什么是我被提升为酒店营销经理而不是别人呢？

因为你具备酒店营销经理的任职条件，你知道酒店营销经理要做什么，而且

你知道如何去做，肯定能做好。

酒店营销经理的条件

酒店营销经理是一个需要沟通协调的重要工作，既要与酒店其他部门进行协调，也要与外部客户和相关媒体等多多沟通，不具备一定条件是胜任不了的。

❖ 必备素质

- 善于沟通。

优秀的营销经理具有很好的语言表达能力，能够清楚地表达想法与意愿，能努力说服别人，而且也乐于聆听、接受别人的意见，做到双向沟通，不唯我独尊。

- 擅长领导。

优秀的营销经理不但自己的综合素质强，而且还懂得带领别人，了解每个营销人员的需求，给予适时的鼓励和辅导，维持团队的高昂士气，并擅长领导的艺术。

- 意志坚定。

优秀的营销经理应该不畏困难、不怕挑战，他们具有无穷的毅力和勇气，鼓舞和带领下属一起完成任务。



• 追求卓越。

优秀的营销经理给自己和整个团队制定高绩效标准，激发下属的荣誉感及参与意识，同心协力，全力以赴。他还能不断自我检讨和改进，精益求精，避免失误。

• 正直真诚。

凡事都能秉公处理，不偏袒、不徇私，让下属心服口服。真心地关怀下属与客户，能够设身处地地为他们着想，并积极地配合他们解决问题。

• 要有耐心。

能够不厌其烦地指导、训练、帮助和激励下属，同时对于客户的要求也要有理性、有耐心地处理。

❖ 必备能力

• 洞察市场、捕捉商机的能力。

洞察市场、捕捉商机的能力，这点是最重要的。在日益激烈的竞争中，不断地捕捉商机才能永远立于不败之地。

• 活动规划设计和组织实施的能力。

活动规划设计和组织实施的能力也非常重要。一个优秀的酒店营销经理，必

须制定出符合酒店销售目标的规划设计。一个活动推出前，必须详细地筹划，根据客户的需求进行产品组合，推出别具一格的特色产品满足客户的需求，从而赢得市场。

• 具备识才、用才的人力资源管理能力。

具备识才、用才的人力资源管理能力是很关键的，一个活动规划设计的成功与否，与营销经理所领导的团队是分不开的，正可谓“红花需有绿叶配”，如果没有得力的下属，即使再高明的营销经理有着再无与伦比的实施计划，其结果也只能是“纸上谈兵”。

• 必须具备一定的感召力和凝聚力。

必须具备一定的感召力和凝聚力是营销经理综合素质中不可或缺的一环。市场营销部作为酒店中的一个部门，必须有其他部门的配合，才能够在各项销售中取得成功。

• 分析提炼能力。

营销经理尤其需要这种能力，从纷繁复杂的市场现象中发现关键所在，制定市

场策略，从业务员的业绩报表和日常表现中发现制度的空白点，进一步完善制度。

• 协调各种关系的能力。

营销经理想做好工作，还需要各方面的配合：上司的信任、下属的服从、同事的帮助，人际关系处理起着主导作用。

我是这样与其他部门协调的：



❖ 知识要求

营销部经理需要具备一定的专业知识，具体如表1-1所示。

表1-1 知识要求

序号	类别	具体内容	备注
1	专业管理知识	(1) 熟悉酒店营销学、酒店管理学，掌握旅游经济学、旅游心理学，公共关系学方面的理论知识 (2) 掌握旅游市场动态、特点和发展趋势，熟悉酒店的产品结构，服务规范和质量标准 (3) 熟悉酒店整体服务质量和产品对外销售的总方针、总政策和销售策略 (4) 熟悉部门内各岗位的工作规范、工作程序和职责要求 (5) 熟悉与各部门沟通联系渠道 (6) 了解各酒店的竞争手段、价格水平、客户状态、客人的需求 (7) 熟悉涉外工作的礼仪、礼节	
2	政策法规知识	(1) 熟悉国家和酒店有关销售价格调控和工商行政管理的法规和政策，掌握酒店对外销售的方针、政策 (2) 了解主要客源国的旅游法规 (3) 熟悉企业法、经济合同法和有关旅游法规	
3	相关知识	(1) 熟悉酒店产品的特点 (2) 了解酒店业的依附性和客源市场需求的多变性 (3) 了解主要客源国的经济、政治、历史和风土人情等知识	

酒店营销经理的职责

酒店营销经理，负责酒店的公关营销工作，制订公关营销计划，组织和招揽客源，掌握市场信息，做好内外协调沟通，确保酒店取得良好的经济效益和社会效益。

酒店营销经理应具备的资格和具体职责如表1-2。

我已具备了以下职责：



表1-2 酒店营销经理岗位说明书

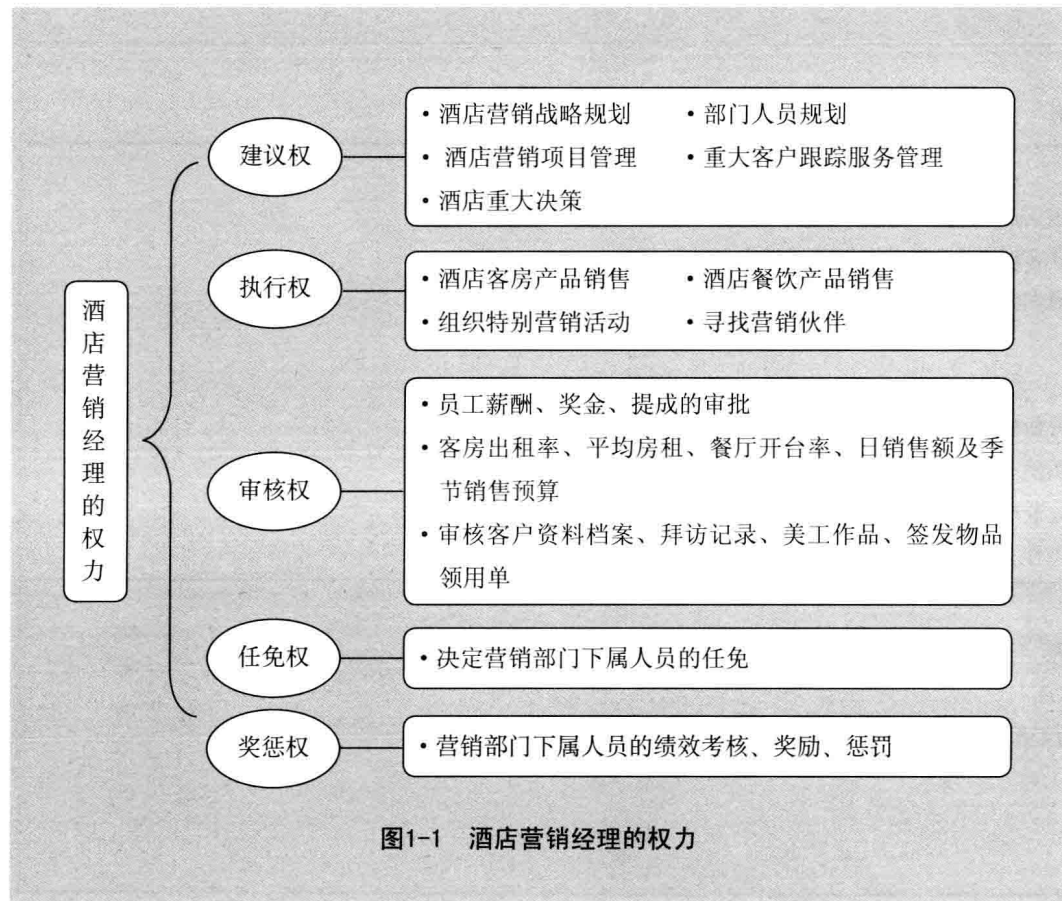
岗位名称：酒店营销经理 所在部门：营销部 直接上司：营销总监 内部协作：餐饮部、客房部、前厅部	岗位编号： 岗位定员：1人 直接下属：营销主管、美工主管
岗位目的 全面管理营销工作，维系公司客户，全面完成营销任务	
工作目标与职责 1.在营销总监的领导下，制订营销计划，带领部门营销人员完成酒店销售任务 2.根据酒店的目标市场及客人的潜在需求，指定对重要客户及潜在客源的销售策略和工作计划 3.协助落实各项工作计划和经营预算，有步骤地开发潜在的客源市场 4.提供参考预算方案，提出销售目标建议 5.收集整理市场信息，提出销售目标建议 6.负责重要客户及潜在重要客户的资料收集，归纳和分析的实际操作工作 7.督导销售人员的日常工作，完成具体的销售指标，明确不同时期的销售重点 8.定期对下属进行绩效评估，按照奖惩制度实施奖惩，并组织实施培训，提高销售人员的素质 9.处理营销部的日常事务，完成营销总监交办的其他工作	
任职条件 1.大学专科以上学历，市场营销、营销管理等相关专业 2.年龄25岁以上 3.2年以上酒店营销从业经验，并从事过酒店前厅部的工作 4.沟通协调能力强，具备良好的团队素质 5.具备有较强的开拓市场能力 6.具有敏锐的市场观察和洞悉力	



酒店营销经理的权力

作为一名酒店营销经理，只有运用好

组织赋予自己的权力，才能有效地履行自己的职责。通常而言，酒店营销经理拥有以下五种权限，如图1-1所示。



我认为作为酒店营销经理，
具有的权限包括：